

# Étude de cas



MORRISON HERSHFIELD

## Vision 2020 – Une approche talent axée sur les données

Secteur de  
l'ingénierie

### Devenir un chef de file en misant sur ses talents

La réputation de Morrison Hershfield (MH) repose sur la qualité de ses produits et services, la convivialité de ses employés et sa culture organisationnelle unique. Cette réputation a soutenu la croissance de l'entreprise. Elle est aussi au cœur de la stratégie d'affaire visant l'expansion de l'organisation sur certains marchés canadiens et américains.

Toutefois, la compagnie faisait face à de nombreux défis à l'atteinte de ses objectifs:

- Pression sur les prix dû au regroupement de compétiteurs sous une même entité
- Des projets plus vastes et plus complexes, qui entraînent des attentes de croissance de la part de multiples parties prenantes

L'évolution du section d'affaires de MH a créée une pression sur sa rentabilité. Afin de devenir chef de file, MH doit miser sur le développement de ses équipes d'ingénieurs.

### Aligner l'impact individuel aux objectifs d'affaires

Afin d'enclencher le processus de transformation organisationnelle, le management et les RH de MH ont d'abord reconnu qu'en plus des habiletés techniques, des connaissances et de l'expérience, **la dimension comportementale, devait aussi être évaluée.**

L'équipe RH a donc évalué plus de 40 outils conçus pour aider la performance et soutenir le changement organisationnel. L'outil SuccessFinder a été sélectionné pour sa science unique capable d'aligner la contribution personnelle aux objectifs stratégiques de l'organisation.

L'équipe SuccessFinder a commencé par définir le profil comportemental de chacun des employés, pour ensuite le comparer à divers indices de référence représentant un profil type de performance dans divers domaines.

L'idée était de confirmer que les employés étaient en adéquation avec l'indice de référence d'un consultant en ingénierie performant.

Et ils l'étaient.

L'exercice a cependant permis d'observer certains traits plus faibles, sur lesquels ils faudrait travailler afin d'atteindre les objectifs d'affaires. Les initiatives de développement professionnel ont donc été axées sur ces traits plus faibles.

## À propos de Morrison Hershfield

Fondée en 1946, Morrison Hershfield est un aujourd'hui chef de file en ingénierie. Son équipe compte des experts techniques, des visionnaires et des professionnels performants à travers l'Amérique du Nord.

La réputation de MH s'est construite grâce à leur rigueur éthique, leur excellence technique ainsi que leur service à la clientèle irréprochable. Les valeurs d'intégrité, d'imputabilité et de respect mutuel guident l'entreprise et elle continue de croître en misant sur l'amélioration continue, la qualité et le travail d'équipe.



successfinder.com



En plus d'offrir des objectifs de développement professionnel clairs, l'évaluation SuccessFinder soutient également plusieurs fonctions des RH :

- Développement de la culture organisationnelle
- Gestion de la relève
- Développement de carrière et du leadership
- Recrutement
- Gestion de la performance
- Négociation et consolidation d'équipe
- Gestion du stress et de l'absentéisme

### SuccessFinder pour les rôles clés

Le rôle de chargé de projet chez MH est clé. Lorsque cette cohorte a été évaluée, une adéquation faible (30-35 %) avec les indices de référence de chargés de projets hautement performants a été observée. Pour améliorer ce ratio, une stratégie de recrutement et de développement des employés actuels a été mise en place.

Les gestionnaires d'embauche ont rapidement été conscientisés quant aux qualités nécessaires pour réussir dans un rôle de gestionnaire de projet. Aujourd'hui, cette cohorte est devenue l'une des équipes les plus performantes chez MH.

## Consolider les équipes

L'une des unités d'affaires chez MH avait pour objectif de devenir numéro un en Amérique du Nord.

Afin de consolider leur équipe et atteindre leur objectif ambitieux, ils ont utilisé leurs rapports de compétences pour réviser leurs préférences naturelles, en les comparant à l'indice de référence d'une équipe hautement performante. **Ce fut un moyen efficace pour les sensibiliser aux forces et faiblesses de l'équipe** et leur permettre de se centrer sur ce qu'ils développer ensemble.

## Entendu chez Morrison Hershfield

« En général, les organisations recrutent en fonction des habiletés, mais licencient en raison du comportement. En ayant recours aux indices de référence et aux traits comportementaux clés de SuccessFinder, nous évitons les surprises comportementales indésirables. Nous identifions, embauchons et développons en nous basant à la fois sur les habiletés et les comportements. **Cela a eu un impact concret sur nos résultats d'affaires.** Le comportement est devenu notre ingrédient secret. Il nous permet de miser sur le potentiel autrement caché de nos employés pour créer une organisation plus performante. »

### Pelly Shafto

Vice président, Ressources humaines – Morrison Hershfield

## Plus de validité pour de meilleurs résultats

Grâce à la fiabilité élevée des résultats de l'évaluation SuccessFinder, la validité dans la prise de décision comportementale a augmenté de 30 % à plus de 80 %.

Aujourd'hui, SuccessFinder est utilisé à travers tout le parcours employé. L'outil est devenu le « radar » dont MH avait besoin pour générer la performance individuelle et organisationnelle en permettant notamment:

- **de meilleures embauches, en réduisant les biais de sélection;**
- **une meilleure identification de la relève pour les rôles clés;**
- **l'augmentation de la rétention grâce à une meilleure adéquation et encadrement lors de l'intégration;**
- **le renforcement de la culture organisationnelle.**

Fait aussi intéressant, les employés demandent de compléter l'évaluation SuccessFinder parce qu'ils voient sa valeur pour améliorer leur efficacité personnelle, leur performance et leur alignement avec l'organisation.

Aujourd'hui, MH a déployé sa stratégie de croissance et a reconstruit ses pratiques de gestion des talents. En plus de se fier aux habiletés, aux connaissances et à l'expérience, les gestionnaires embauchent maintenant en se fondant sur l'adéquation comportementale avec les indices de référence. Les candidats internes sont formés, encadrés et promus aussi en utilisant la science comportementale. La compagnie maintient finalement sa culture axée sur la qualité et a été capable de croître dans un environnement hautement compétitif.

« SuccessFinder a fourni à nos gestionnaires des outils pour gérer et développer le personnel. La clarté des rapports s'est avérée extrêmement précieuse et a aidé les gestionnaires à axer les conversations sur le contexte et les comportements importants pour chaque rôle dans l'organisation. »

